

CTO

IT-STRATEGIE FÜR MANAGER

Externe müssen draußen bleiben

Bayer Business Services saniert sich mit Insourcing – Seite 10

Der Cloud-Basar ist geöffnet

Deutsche Börse Cloud Exchange startet verspätet – Seite 24

Daimler löst Catia V5 ab

CIO Michael Gorriz setzt ein Zeichen – Seite 28

VOLKSWAGEN

SCHLAUER ALS GOOGLE

Im Auto stecken noch mehr Daten
als im Handy. Volkswagen hat den
Zugriff, Google nicht. – Seite 14

Hat ein Data Lab in München eingerichtet, um kreative
Big-Data-Projekte per „2-Speed-IT“ voranzutreiben:
Martin Hofmann, CIO Volkswagen

2-Speed-IT spaltet Teams

Martin Hofmann hat eine besondere Situation: Als CIO im Volkswagen-Konzern soll er dafür sorgen, dass rund fünf Milliarden Euro IT-Budget sinnvoll ausgegeben werden und mehr als 10.000 ITler ungefähr die gleichen Ziele verfolgen. Da gibt es Sinn, Labore einzurichten, in denen die Gesetze der Konzern-IT außer Kraft gesetzt sind und höhere Geschwindigkeiten ermöglicht werden. Hier hat die „2-Speed-IT“ ihre Berechtigung (siehe Seite 14).

Wer weniger als fünf Milliarden Budget hat, sollte noch einmal nachdenken, ob ihn Gartners Konzept der zwei Geschwindigkeiten weiterbringt. Bei unserer CIO-Soiree am 15. Juni in Frankfurt am Main brachte NTT das Thema auf und lieferte auch gleich das Gegenargument: Wer die IT in schnell und langsam aufteilt, spaltet sie in **cool und uncool**. Hinzu kommt: Auch wenn die hippen Entwickler ihre Apps schneller zusammenstöpseln – sie werden an der Integration scheitern, denn welcher (uncoole) ITler hat schon Bock, schnell und schlecht geschriebene Software an ein Backend anzuschließen, das er die letzten 20 Jahre mit Energie und Liebe fehlerfrei gehalten hat?

Ein besserer Ansatz kam von Peter Schumann, scheidender IT-Vorstand von DB Schenker: Auch er teilt seine IT, spricht aber nicht von der 2-Speed-IT, sondern von der „**zweigleisigen IT**“. Damit ist jede Wertung raus. Das rechte Gleis ist nicht besser als das linke. Schumann unterscheidet in „IT, die der Kunde sieht, und IT, die er nicht sieht“. Plötzlich landen so unhippe Themen wie Schadensregulierung bei den agilen Entwicklern. Die hätten sich vielleicht nicht um das Thema gerissen, aber logisch: Wer als Kunde einen Schaden hat, will schnell und agil bedient werden.

Agil heißt nicht automatisch gut. Das zeigt auch das Beispiel Daimler (Seite 28), wo das CAD-System Catia 5 der Konkurrenz NX von Siemens weicht. Ein solches, fünf Jahre dauerndes Projekt lässt sich nur bedingt agil steuern. Es würde nie enden, wenn alle Ingenieure immer wieder neue Funktionen forderten. An solchen Stellen ist es dann wichtig, einen CIO zu haben, der auch **einen Tanker steuern** kann – und nicht nur viele, viele Schnellboote. Die Headhunter, die bei Daimler Ersatz für den scheidenden CIO Michael Gorritz suchen, sollen sich auf Letzteres konzentriert haben. Wir sind gespannt – und berichten.

Viel Spaß beim Lesen!

Jhr Horst Ellermann



Horst.Ellermann@cio.de
Chefredakteur

Erfrischend
einfach –
SAP S/4 HANA
mit Fujitsu



Wir machen Ihre IT fit für die Zukunft

Frischen Sie Ihre IT auf – mit SAP S/4 HANA! Wir bieten Ihnen dazu ein umfassendes Komplettpaket: **Evaluation, Planung, Implementierung, Betrieb – und dazu die passende Hardware.** Alles aus einer Hand.

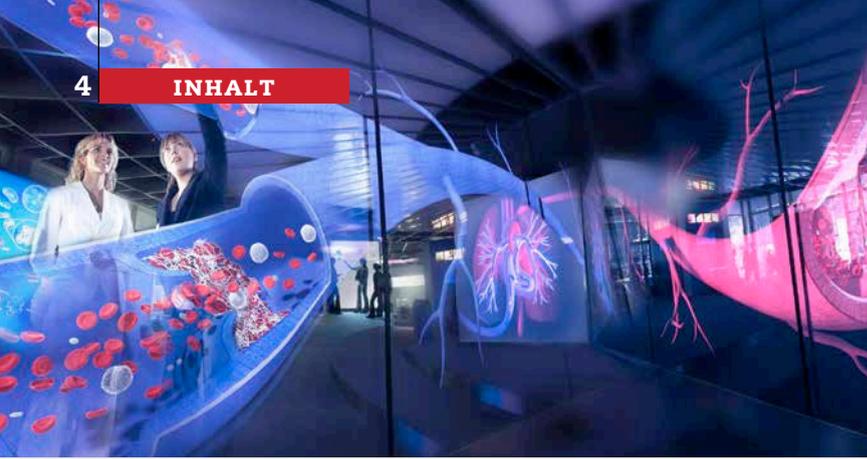
Profitieren Sie von unserer SAP-Kompetenz, vereinfachen Sie Ihre Prozesse und Systemlandschaft und senken Sie die IT-Gesamtbetriebskosten – mit Fujitsu!

>> fujitsu.com/de/sap-angebote



shaping tomorrow with you

FUJITSU



10 | Insourcing bei Bayer

Das Change-Projekt „Clarity“ hat Bayer Business Services über Jahre beschäftigt. CIO Daniel Hartert über Ziele, Fehler und Erfolge.

14 | Startup im Konzern

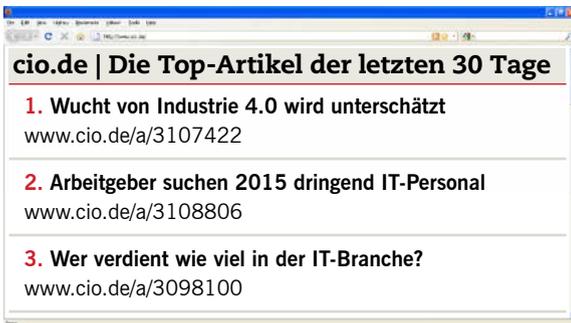
Im Münchner Datalab dürfen IT-Spezialisten von Volkswagen frei von Verpflichtungen und bürokratischem Ballast experimentieren und ausgetretene Pfade verlassen. CIO Martin Hofmann legt hier die Krawatte ab.



AKTUELLES

06 NEWS | IT-Projekte

TUI: Cognos 10 aus der Private Cloud im Einsatz; Fressnapf: SAP for Retail eingeführt; Osram: Weltweit einheitliche Sicherheits-Infrastruktur; Rossmann: Drogeriekette investiert in Stammdaten-Management; LSG Sky Food: Infor wird zur Universallösung; Stihl: Lagerverwaltung von S&P auch in Frankreich im Einsatz.



STRATEGIE

10 BAYER | Change mit Ansage

Bayer-CIO Daniel Hartert blieb keine Wahl: Er musste die Effektivität des internen Dienstleisters Bayer Business Services erhöhen und gleichzeitig die Kosten senken. Im erfolgreichen „Clarity“-Projekt war Hartert eher als Change-Manager denn als IT-Chef gefragt.

14 TITEL | Einblick ins Volkswagen Datalab

In München hat das Datalab des Automobilkonzerns Volkswagen die Arbeit aufgenommen. Hier läuft alles anders als bisher in der IT: Design Thinking und agile Entwicklungsmethoden spielen eine entscheidende Rolle. Lab-Leiterin Cornelia Schaurecker und CIO Martin Hofmann geben einen Einblick.



24 | Cloud-Börse eröffnet

Nach deutlicher Verzögerung ist die Deutsche Börse Cloud Exchange nun doch noch an den Start gegangen. Eine FAQ-Liste.

34 | CIO-Leistung messen

Laut Forrester Research wird es Zeit, dass sich CIOs nach Kriterien wie Kundengewinnung und -zufriedenheit beurteilen lassen.



IT-MARKT

- 24 DBCE | Marktplatz für Infrastruktur**
Die Deutsche Börse und Zimory haben ihren Marktplatz für CPU-Leistung, Memory und Storage eröffnet. Vier Rechenzentren liefern bislang Kapazitäten zu, bald schon sollen es mehr sein. Doch erst einmal gilt es zu ermitteln, wie groß das Interesse ist.
- 28 DAIMLER | Catia muss weichen**
In einem Großprojekt hat der Daimler-Konzern seine PLM-Infrastruktur Catia von Dassault Systèmes durch NX von Siemens ersetzt. CIO Michael Gorritz sah sich gezwungen, ein Zeichen gegen die Produktpolitik der Franzosen zu setzen.

STANDARDS

42 SERVICES/IMPRESSUM



PLAY | Videos zum Text

Für unsere iPad-Abonnenten: Der rote Playbutton weist auf Video-Statements, Experten-Webcasts oder weiterführende Links zum Thema hin.

MANAGEMENT

- 30 NEWS | Menschen**
Otto: Michael Müller-Wünsch wird IT-Vorstand beim Versandhändler; Vodafone Deutschland: Frédéric Vanoosthuyze löst Christoph Böhm als CIO ab; Generali: Rainer Sommer wird COO und CIO sowie Chef der IT-Tochter; Josef Bogdanski ist CIO und Chief Process Officer (CPO) der Luftansa Group; Ergo: IT-Vorstand Bettina Anders verlässt Versicherungsgruppe; Lanxess: Kai Finke kommt von K+S Gruppe und heuert als CIO beim Spezialchemie-Hersteller an.
- 38 MICHAEL PAGE | Kein Mangel an CIOs**
Während IT-Fachkräfte an allen Ecken und Enden fehlen, gibt es ein Überangebot an potenziellen CIOs, so die Personalberatung Michael Page. Die Erklärung ist einfach: Wer länger dabei ist, möchte irgendwann Karriere machen.
- 40 BÜCHER | Lesetipps**
Thomas Sattelberger: „Ich halte nicht die Klappe“; Anja Förster und Peter Kreuz: „Macht, was ihr liebt!“; Ruth Simsa und Michael Patak: „Kunststück Führung“.

BAYER AG

Externe raus

Es ging um nicht weniger als die Existenz der IT-Tochter des Bayer-Konzerns. Der Vorstand entschied sich für ein Insourcing. Bayer Business Services (BBS) spart jetzt mit dem Change-Projekt „Clarity“ jährlich 108 Millionen Euro.

„**In Gefahr und höchster Not** bringt der Mittelweg den Tod“, sagt der Volksmund. Dieser Mittelweg bedeutet für Unternehmen meist ein Weiter so, ein Verharren im Status quo. Tatsächlich kann ein solcher Stillstand zur Existenzbedrohung werden – nicht für den Einzelnen, aber doch für Abteilungen oder ganze Unternehmen. Das galt vor dreieinhalb Jahren auch für Bayer Business Services (BBS), den IT-Dienstleister des Leverkusener Chemie- und Pharmaziegiganten.

BBS hatte zwar schon Services wie beispielsweise den Helpdesk ausgelagert, hielt aber dennoch viele Standardbereiche weiter unter eigener Regie. Das Verhältnis von Make zu Buy betrug – bezogen auf die Kosten – 95 zu 5. Dabei hatte sich das Marktumfeld längst stark verändert: Die Preise für zukaufbare Dienstleistungen, beispielsweise

beim Cloud Computing, waren drastisch gefallen. „Ende 2011 stellten wir fest, dass wir aufgrund unserer damaligen Aufstellung als interner Service-Provider und angesichts der Preisentwicklung auf dem externen Markt in drei Jahren mit 80 Millionen Euro zusätzlichen Kosten konfrontiert gewesen wären“, blickt Daniel Hartert zurück, CIO des Bayer-Konzerns und CEO von Bayer Business Services.

Hartert musste Antworten finden. Das Prinzip des Weiter so schied aus, eine drohende 80-Millionen-Euro-Lücke lässt für Passivität keinen Spielraum. Zudem musste man bei BBS anerkennen, dass die Welt außerhalb des Konzerns nicht stehen geblieben war. „Die Angebote auf dem externen Markt waren mittlerweile so wettbewerbsfähig, dass wir dagegen mit technologischer Optimierung und Effizienzsteigerung allein niemals hätten konkurrieren können“, blickt Hartert zurück.

Radikal, aber konsequent stellte der BBS-Geschäftsführer deshalb im Gespräch mit dem Bayer-Vorstand

LESEWERT

- **Wie** CIO Daniel Hartert den Bayer-Vorstand vor die Wahl stellte
- **Warum** die Entscheidung gegen ein radikales Outsourcing fiel
- **Wie** von 1000 externen Mitarbeitern nur noch 160 übrig blieben
- **Wie** das neue interne FIT Office Mitarbeiter weiterqualifiziert
- **Was** die „Lean Champions“ tun

die Frage, „ob in Anbetracht dieser Situation die Organisation in dieser Form für Bayer noch einen Wert bietet“. Vielleicht war es besser, die Organisation auf wenige, für den Konzern besonders sensible Kernaufgaben zurechtzustutzen und ansonsten den externen Bezug von Leistungen zu intensivieren?

Auf den ersten Blick wäre diese Lösung kostengünstig gewesen, allerdings war der Vorstand schon deshalb

PROJEKT | Clarity

Dauer	3 Jahre, Abschluss im März 2015
Kosten	einmalig 60 Millionen Euro
Einsparungen	108 Millionen Euro jährlich
Insourcing	<ul style="list-style-type: none"> • nur noch 160 Externe statt zuvor 1000 • 770 interne Mitarbeiter haben heute eine andere Tätigkeit • 580 interne Mitarbeiter wurden weiterqualifiziert • jeder zweite interne Mitarbeiter ist auf der Karriereleiter eine Sprosse hochgestiegen

nicht überzeugt davon, weil er fürchtete, dass dann im Falle des Kaufs oder Verkaufs von Unternehmensteilen die erforderlichen IT-Kapazitäten für Integrationen oder Ausgliederungen fehlen würden. Es stellte sich also insgesamt die Frage, ob eine geschrumpfte BBS noch könnte, was laut Hartert jedes große Unternehmen von seiner IT-Organisation erwarten muss – nämlich: wettbewerbsfähige Services in der vereinbarten Qualität bereitstellen, innovative Lösungen für das laufende Geschäft liefern und Synergie- und Effizienzpotenziale für den eigenen Konzern realisieren. All das müsse möglichst bequem und zur größtmöglichen Zufriedenheit der User, also der internen Kunden, geschehen.

Entscheidung fürs Insourcing

Diese Ziele ließen sich nur mit einem großen Change-Projekt erreichen, das einen radikalen Kulturwandel implizierte. Und genau den stießen Daniel Hartert und seine Mitstreiter vor drei Jahren an. Codename: Clarity. Mutig entschied sich das Team für exakt das Gegenteil dessen, was eine Zeit lang erwogen worden war: Statt auf Schrumpfen und radikales Outsourcen setzte der CEO auf Insourcing.

Der Plan: Zunächst sollten 300 von insgesamt 2000 internen Mitarbeitern Aufgaben übernehmen, die bisher die wesentlich teureren Externen erledigt hatten. BBS hatte rund 1000 externe IT-Profis unter Vertrag, die nun auf 200 bis 250 Köpfe zusammengestrichen werden sollten.

Das bedeutete aber nichts anderes, als dass man die Effizienz der internen Kollegen um 15 Prozent steigern musste. Wie sollte das gehen angesichts der Tatsache,

dass in Sachen Optimierung die niedrig hängenden Früchte bereits geerntet waren?

Die Antwortet lautete: Komplexität reduzieren! BBS bildete, unterstützt von der Management-Beratung McKinsey, 80 Mitarbeiter zu „Lean Champions“ weiter. Die beschäftigten sich in mehreren Wellen jeweils etwa drei Monate lang mit einzelnen Abteilungen und ihren Aufgaben, um gemeinsam zu überlegen, was sich besser und vor allem schlanker machen ließ.

Insgesamt entstanden daraus 3300 Maßnahmen. CIO Hartert: „Zum Beispiel hatten wir in der Vergangenheit pro Jahr Tausende interne Aufträge von unseren Partnern innerhalb des Bayer-Konzerns. Diese Prozesse haben wir komplett neu definiert und radikal vereinfacht.“

Digitalisierung unterstützen

Die Komplexität zu reduzieren war auch der richtige Ansatz, um die vielen Digitalisierungsprojekte zu unterstützen, die aktuell an vielen Stellen im Konzern anstehen. Auch hierzu ein Beispiel: Bayer-Wissenschaftler benötigen für Simulationsprozesse externe Rechenkapazitäten. Und sie erwarten heute, dass die dazu erforderliche Infrastruktur unkompliziert on Demand zur Verfügung steht – ohne komplexe Antragsverfahren oder aufwendiges Aufsetzen entsprechender Plattformen.

„Digitalisierung darf keinesfalls dazu führen, dass ein Wirrwarr von Dutzenden Plattformen entsteht“, so Hartert. „Und sie darf nicht Selbstzweck sein. Deshalb

Daniel Hartert
CIO, Bayer AG

„Die Rechnung, wie viel man sparen will, darf nicht am Anfang eines Veränderungsprogramms stehen. Vielmehr geht es um die Frage, was der Wandel für jeden Einzelnen bedeutet.“



stellen wir immer die Frage: Wo sind bei einer Initiative die Opportunitäten fürs Business?“

Es gebe viel zu tun auf diesem Gebiet, und bei vielem stehe man erst am Anfang, sagt Hartert. Als Beispiel nennt er Digital Farming. „Irgendwann werden alle Anbauflächen auf der Welt digital erfasst und ihre Nutzung digital steuerbar sein. Dazu braucht man eine Infrastruktur, die so stabil ist wie eine klassische SAP- ▶